



## イノベーションと プライシングポリシーにより 高収益を持続できるように提言を 行っています

社外取締役  
福井 俊彦

### 60年以上にわたり、信越化学をフォロー

当社との関わりは、私が日本銀行に入った翌年の1959年にさかのぼります。新潟支店に赴任し、さまざまな企業を見て回りながら、県内の経済実態を把握する仕事をしていました。その際に訪れたのが当社の直江津工場でした。当時は、窒素肥料を中心に生産していましたが、詳細な説明を受け、率直にこの会社に興味を持ち、ずっと注視していました。その後、当社が化学会社の中で他社に先駆けて米国に進出し、成功を収めているのを知り、それを主導した金川社長(当時)にお話を聞く機会を得ました。

### “そろばんをしっかり持つ”ことを徹底している会社

私が、当社の社外取締役として就任する前から感じていることですが、当社の特長として、ものづくりに関しては専門的で丁寧な会社ですが、経営の根幹は視野が広く大胆なこと。常にグローバルな市場を視野に入れ、イノベーションでより付加価値の高い製品を開発していることが、まず素晴らしい点です。加えて、その付加価値を適正に価格に反映し、利益を享受するプライシングポリシーを堅持していることです。つまり、“そろばんをしっかり持つ”ことが徹底されている会社です。そして、そこから得たキャッシュを次の投資に振り向けるという、イノベーションとプライシングポリシーによるダイナミックな好循環を実現しています。これが、現在の高収益の最大の要因といえるでしょう。社外取締役としての私の役割は、この“そろばんを持つ”ということに緊張感を持って取り組み続けるようガバナンスを注視し、当社のビジネスモデルの好循環を持続させることに尽きると考えています。

### よりよい提言に向けて、常に知見をアップデート

その上で私に期待されていることは、日銀での経験や知見をベースとした経営に対する助言であると認識していますが、現在、私が理事長を務めているキャノングローバル戦略研究所を通して得た知見も大いに役立っています。このシンクタンクには気鋭の研究者が在籍し、多彩な専門分野で独自の研究を行っています。私は日常的に、こうした研究者と議論したり、完成前の論文にコメントを付したりしています。そうする中で、常にさまざまな分野について自分自身の考え方や見方をアップデートしています。

### 変化を先取りして行動することが大事

もう一つ、当社の特長として評価すべきことをお伝えします。それは先手必勝の考え方です。経済を含めた世界情勢の変化はますます激しくなっており、変化後の姿を見て対応するのはトップランナーにはなれないし、その地位を維持することはできません。ですから、私はつねづね、変化を予測し、読みが多少違って後から修正することを前提に先手を打っていくことが重要であると発言しています。そもそも世の中の変化を先取りし、そのリスクを負担してどのように行動するかについてしっかりした考え方を持っていることこそが、サステナブルな企業の特長です。当社には目先の変化に惑わされず、そうした基本方針を貫き、素材で世界の産業の発展に貢献する企業として、イノベーションとプライシングポリシーによるダイナミックな好循環モデルを守りながら、発展し続けていただきたいと思います。